

Vol. 4 No. 2, Sept 2008

Jurnal Administrasi Bisnis

Volume 4  
Nomor 2  
2008

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS  
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 4	No. 2	Hlm. 99 - 200	Bandung Sept. 2008	ISSN 0216-1249
--------------	--------	-------	------------------	-----------------------	-------------------

# Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 4, Nomor 2, Tahun 2008

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) adalah jurnal ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis, diterbitkan oleh Center for Business Studies (CeBiS), Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan. Jurnal Administrasi Bisnis diterbitkan 2 (dua) kali dalam satu tahun, setiap bulan Maret dan September, yang memuat essay dan atau hasil penelitian dalam kajian Ilmu Administrasi Bisnis. Jurnal Administrasi Bisnis bertujuan untuk menyebarluaskan hasil pemikiran dan analisis ilmiah dalam bidang Ilmu Administrasi Bisnis.

Pelindung	Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan
Pengarah	Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan
Ketua Penyunting Penyunting pelaksana	<b>Gandhi Pawitan</b>
Penyunting ahli	<b>Hasan Mustafa, A.B.M. Witono, Urip Santoso, Sanerya Hendrawan, Fransisca Mulyono, Marihot Tua Effendi H.</b>
Mitra bestari	<b>Ferdinand Saragih</b> , <i>Universitas Indonesia (Ilmu Administrasi Bisnis)</i> <b>David P.E. Saerang</b> , <i>Universitas Sam Ratulangi (Manajemen Keuangan)</i> <b>A.Y. Agung Nugroho</b> , <i>Universitas Katolik Indonesia Atmajaya (Organisasi dan Manajemen)</i> <b>Kertahadi</b> , <i>Universitas Brawijaya (Manajemen Sistem Informasi)</i> <b>Elvira Luthan</b> , <i>Universitas Andalas (Akuntansi Keuangan)</i>
Tata usaha dan sirkulasi	<b>Budiyanto</b>
Alamat Penerbit	Center for Business Studies - CeBiS Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis - FISIP Unpar Ciumbuleuit 94, Bandung 40141 Telp : 022 2032655 - ext : 342 Fax : 022 2035755 Email : <a href="mailto:cebis@home.unpar.ac.id">cebis@home.unpar.ac.id</a>
Percetakan	<b>Mahessa Grafik</b>

Penggandaan artikel untuk keperluan pengajaran dan penelitian diijinkan dengan syarat menyebut sumber dengan jelas. Untuk tujuan lain harus mendapat ijin dari penerbit.

# Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 4, Nomor 2, Tahun 2008

---

Editorial	iv
<b>Fransisca Mulyono</b> Inovasi : Sebuah pengantar	99
<b>Arie Indra Chandra</b> Citra Perusahaan : Kebutuhan Perusahaan Dalam Menjalin Hubungan Dengan Para Stake Holder	114
<b>A.J. Ibnu Wibowo</b> Migrasi Kepada Penyedia Jasa Baru: Studi Intensi Berpindah Pelanggan Jasa Telepon Seluler	127
<b>Theresia Gunawan</b> Model Prediksi Kegagalan Bank Pasca Merger Berdasarkan Nilai Rasio Keuangan	144
<b>Gandhi Pawitan dan Donna Desita</b> Pendekatan Kuantitatif Dalam Studi Tata Letak Fasilitas Produksi	158
<b>Justina Maria Setiawan</b> Sekilas Tentang Manajemen Pajak	174
<b>James R. Situmorang</b> Mengapa Harus Iklan ?	188

## Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis  
Volume 4, Nomor 2, Tahun 2008

---

Inovasi dan pengelolaan citra perusahaan merupakan topik dalam penerbitan Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 4 Nomor 2 Tahun 2008. Disamping topik lainnya yang berkaitan dengan aspek model kuantitatif dan analisis dalam bisnis, yaitu model prediksi kegagalan bank pasca merger, model migrasi pengguna telepon seluler ke operator lainnya, dan model tata letak fasilitas produksi. Dilengkapi dengan dua artikel pemikiran mengenai manajemen pajak dan aspek strategi dalam periklanan.

**Fransisca Mulyono** mengupas mengenai aspek inovasi dan peran pentingnya dalam bisnis. Theodore Levitt hampir sekitar 50 tahun yang lalu menyatakan bahwa agar perusahaan bisa bertahan, perusahaan secara konstan harus mencari cara baru untuk memuaskan kebutuhan konsumennya. Hal tersebut berarti mengharuskan perusahaan untuk senantiasa berinovasi. Sedangkan **Arie Indra Chandra** mengangkat tema mengenai citra perusahaan sebagai sebuah kebutuhan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan para stake holder. Citra adalah sebagai sebuah media komunikasi perusahaan. Pengelolaan komunikasi yang baik dengan para stakeholder seperti media massa dan lembaga swadaya yang hirau dengan produk dan atau aktivitas perusahaan.

**Theresia Gunawan** membahas mengenai model prediksi kegagalan bank pasca merger berdasarkan rasio keuangan. Sejak dilakukannya merger bank pertama di Indonesia tahun 1971 sampai dengan Juni 2004, ada 20 bank merger yang dilikuidasi, sedangkan bank hasil merger yang masih bertahan sampai saat ini ada 19 bank. Model prediksi kegagalan bank tersebut merupakan usaha untuk memperhitungkan faktor-faktor yang menyebabkan sebuah bank gagal. **A.J. Ibnu Wibowo** membahas mengenai studi intensi berpindah pelanggan jasa telepon seluler. Beberapa faktor yang mempengaruhi migrasi atau perpindahan pelanggan dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu efek pendorong (push effects), efek penarik (pull effects), dan efek penambat (mooring effects). Ketiga faktor tersebut diuji pengaruhnya terhadap intensi berpindah. **Gandhi Pawitan dan Donna Desita** menyajikan sebuah skenario keseimbangan lintasan tata letak produksi melalui pendekatan kuantitatif. Masalah keseimbangan lintasan mempunyai peranan yang sangat penting dalam aktivitas perusahaan.

**Justina Maria Setiawan** memperkenalkan konsep dasar manajemen perpajakan dalam rangka memenuhi hak dan kewajiban di bidang perpajakan. Manajemen perpajakan akan efektif jika disusun dengan perencanaan pajak yang tidak bertentangan dengan ketentuan perpajakan (tax avoidance) dan tidak dengan melakukan penyelundupan pajak (tax evasion). Sedangkan **James R. Situmorang** menyajikan aspek strategi dalam periklanan dalam bisnis, yang meliputi misi, anggaran, pesan, media, dan pengukuran.

# Inovasi : Sebuah pengantar

**Fransisca Mulyono**

*Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan, sisca@home.unpar.ac.id*

---

## Abstract

Most world executives of major industries stated that innovation is one of their three top strategies. Even though this strategy costly, but higher return usually goes satisfactorily. This paper describes the benefit, barriers, consequences of the innovation strategy to disseminate the importance of this strategy for the stakeholder industry, especially in this globalization era.

**Keywords:** invention, innovation, Oslo Manual, Innovation adoption, Innovation diffusion

---

## 1. Pendahuluan

Inovasi adalah konsep lama yang sampai saat ini masih terus menarik perhatian banyak eksekutif dunia dikarenakan kemampuan dan kehebatan inovasi dalam membuat mereka menjadi pemenang di pasar dengan diperolehnya competitive advantage. Theodore Levitt hampir sekitar 50 tahun yang lalu menyatakan bahwa agar perusahaan bisa bertahan, perusahaan secara konstan harus mencari cara baru untuk memuaskan kebutuhan konsumennya.<sup>1</sup> Bahkan Dave Pollard berani menyatakan bahwa inovasi adalah determinan paling penting bagi keberhasilan bisnis.<sup>2</sup>

Sebegitu pentingnya dan kritisnya inovasi ini, maka tidak heran jika banyak yang mengutip pernyataan "Innovate or Die". Inovasi menjadi fokus strategi utama bagi banyak perusahaan. Hal ini tercermin dari hasil survei yang dilakukan The Boston Consulting Group (The BCG) tahun 2007 pada 2.468 eksekutif dari 58 negara yang mewakili industri-industri utama yang menyatakan bahwa 66% dari para responden menganggap bahwa inovasi merupakan fokus salah satu dari tiga strategi utama mereka.

Betapa pentingnya inovasi bagi para eksekutif ini tampak dari pernyataan mereka bahwa perusahaannya akan meningkatkan budget untuk inovasi.<sup>3</sup> Peran inovasi selain bisa meningkatkan pertumbuhan ekonomi juga bisa memecahkan masalah ke-

---

<sup>1</sup> Pradip Sinha, *Survival Strategies : Innovate or Die*, Economics Web Institute, 2004, p. 4.

<sup>2</sup> Dave Pollard, *A Prescription for Business Innovation : Creating Technologies that Solve Basic Human Needs*, 2004.

<sup>3</sup> The Boston Consulting Group, *Innovation 2007 : A BCG Senior Management Survey*, p. 6.

masyarakatan, dan mengembangkan organisasi dikarenakan inovasi memiliki nilai budaya dalam menciptakan kreasi dan self-realization.<sup>4</sup>

Tampaknya perlu disadari bahwa peningkatan budget untuk inovasi bukanlah jaminan akan diraihny keberhasilan perusahaan. Hal ini terbukti dari jawaban 28% eksekutif di atas yang menyatakan ragu-ragu puas atas tingkat pengembalian dana inovasinya.<sup>5</sup> Keraguan ini tampaknya disebabkan beberapa hambatan yang sulit dihadapi perusahaan dalam memunculkan inovasi. Walaupun demikian, dalam masalah peningkatan budget untuk inovasi ini, ternyata Asia dan Eropa mengungguli perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat.<sup>6</sup> Hal ini dapat disebabkan karena tingkat pengembalian budget inovasi bagi sebagian besar eksekutif di perusahaan-perusahaan tersebut dirasakan tinggi, sebagaimana tercermin dari kepuasan banyak eksekutif (sebesar 46%) atas tingkat pengembalian dana inovasinya.

Trout & Ries, Paul Greenberg dan Willem P. Burgers menyatakan bahwa cara terbaik untuk meningkatkan posisi perusahaan adalah dengan cara secara konstan menyerang diri sendiri.<sup>7</sup> Maksudnya adalah bahwa perusahaan harus terus menerus mempunyai inovasi dan menyerang hasil inovasinya - posisi diri sendiri - tersebut, sehingga tidak sedikitpun membuka peluang bagi para (calon) pesaingnya untuk masuk kedalam persaingan. Agar cara ini berhasil dilakukan, maka perusahaan harus menyiapkan modifikasi bagi inovasinya sesegera mungkin ketika inovasinya baru - atau bahkan lebih baik sebelum - masuk ke pasar. Karena ketika produk inovasi masuk ke pasar, maka para pesaing akan menyimak dengan cermat penerimaan pasar. Ketika ada sinyal penerimaan pasar tinggi -biasanya terjadi ketika produk inovasi masuk dalam tahap pertumbuhan dalam siklus daur hidupnya -maka para pesaing akan mulai menjadi imitator untuk produk inovasi tersebut.

## 2. Pengertian inovasi

Inovasi bukanlah sebuah upaya yang bisa dilakukan dalam waktu semalam ataupun yang singkat. Walaupun akar dari inovasi adalah individu, inovasi secara umum terjadi dalam perusahaan. Menurut Silva et.al., inovasi dilihat sebagai hasil interaksi dari proses interaktif dan non linear antara perusahaan dan lingkungannya.<sup>8</sup> Artinya adalah inovasi tidak bisa dilepaskan dari hasil interaksi individu - sebagai akar inovasi - dalam perusahaan dengan dunia di dalam maupun di luar perusahaan, di mana interaksi non liniar dengan lingkungannya tidak mungkin hanya terjadi dengan satu stakeholder saja, karena ide untuk memperoleh inovasi bisa didasarkan juga kepada kejadian-kejadian yang terjadi di luar perusahaan, ketidakkongruenan persepsi dan

<sup>4</sup> Bart Nooteboom [and] Erik Stam (eds.), *Micro-foundations for Innovation Policy*, Chapter 1 : *Innovation, the Economy and Policy*, Amsterdam : Amsterdam University Press, January 2008, p. 3.

<sup>5</sup> *Op.cit.*, *Innovation 2007*, p. 11.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 7.

<sup>7</sup> *Op.cit.*, *Survival Strategies : Innovate or Die*, p. 2-3.

<sup>8</sup> Maria Jose Silva [and] Joao Leitao Jleitao [and] Mario Raposo, *Barriers to Innovation faced by Manufacturing Frms in Portugal : How to Overcoma It?*, University of Beira Interior, October 2007, p. 2.

realita yang bisa juga berkaitan dengan konsumen, perubahan dalam pasar dan industri, perubahan dalam demografis, perubahan dalam sikap dan prioritas pembeli.<sup>9</sup> Hasil interaksi ini adalah kemampuan inovasi entrepreneur perusahaan yang mengintegrasikan hasil-hasil dari proses inovasi dalam perusahaan, yaitu : inovasi produk, inovasi proses, inovasi organisasi dan inovasi pemasaran.<sup>10</sup>

Kemampuan inovasi entrepreneur - dalam tulisan ini diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan sebuah inovasi - akan berbeda pada satu perusahaan dibandingkan dengan yang lainnya dikarenakan beberapa determinan yang bisa mendorong atau terutama menghambat inovasi.<sup>11</sup>

Inovasi didefinisikan sebagai sebuah proses kreatif yang jelas dan mengubah output yang berbeda dengan dampak yang signifikan pada pasar.<sup>12</sup> Definisi ini bisa dikatakan merunut kepada definisi yang dikemukakan Joseph Alois Schumpeter, seorang profesor di bidang ekonomi, Universitas Harvard, yang menyatakan pada tahun 1934 bahwa *innovation as a process that takes an invention and develops it all the way to a marketable product and service that changes the economy*.<sup>13</sup>

Dari definisi ini bisa dilihat bahwa ada perbedaan antara invention dengan innovation. Inovasi adalah invensi yang memiliki nilai komersial di pasar. Menurut Schumpeter, inovasi yang muncul bisa berupa

1. pengenalan produk atau kualitas baru,
2. pengenalan metoda baru bagi produksi,
3. pembukaan pasar baru,
4. kemampuan menemukan sumber baru untuk pasokan materi baru,
5. melakukan organisasi baru dari identitas apapun.<sup>14</sup>

Berkenaan dengan inovasi, Schumpeter menyatakan bahwa tidak ada yang benar-benar baru di dunia ini. Yang ada hanyalah kombinasi-kombinasi baru. Pernyataan Schumpeter ini bisa dikategorikan masuk ke dalam aliran strukturalis yang menyatakan bahwa keadaan yang baru selalu dilandaskan kepada keadaan-keadaan yang lama. Dengan demikian, inovasi yang dihasilkan tidak bisa benar-benar berbeda dengan yang sudah ada. Jenis inovasi ini tampaknya sesuai bila dinyatakan sebagai inovasi yang inkremental - inovasi yang perubahannya tidak mendasar atau radikal.

Salah satu stasiun TV nasional Indonesia pada hari Minggu 16 November 2008 menayangkan sebuah program berjudul *innovative digital cash* dengan tema T cash dari salah satu operator telepon seluler. T cash adalah sebuah inovasi - untuk menggantikan kartu kredit - dalam berbelanja. Dengan T cash pembayaran cukup

<sup>9</sup> Lihat Dave Pollard, *Drucker on Innovation*, 2004.

<sup>10</sup> Loc. Cit., *Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal : How to Overcome It?*.

<sup>11</sup> Ibid., p. 3.

<sup>12</sup> Dave Pollard, *Gap Gemini on Measuring Innovation*, 2003.

<sup>13</sup> Bann Seng Tan, *The Consequences of Innovation*, *The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal*, Volume 9 (3), 2004.

<sup>14</sup> Op. cit., *Micro-foundations for Innovation Policy*, p. 2 dan 4.

dilakukan melalui telepon seluler yang sudah diisi sejumlah uang (maksimal Rp. 1.000.000). T cash ini bisa dibilang merupakan modifikasi dari kartu kredit.

Pengertian dan praktek inovasi terus berkembang sejak Schumpeter mengemukakanannya dan sedemikian pentingnya inovasi, maka didirikan *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*, sebuah organisasi internasional yang beranggotakan negara-negara penganut demokrasi, yang bertujuan untuk memberikan petunjuk khusus tentang inovasi bagi para negara anggotanya. Pedoman ini dikenal dengan sebutan Oslo Manual.<sup>15</sup>

Definisi inovasi menurut Oslo Manual tahun 2005 adalah implementasi sebuah produk (barang dan jasa) baru atau dimodifikasi secara signifikan, atau proses, metoda pemasaran atau metoda organisasional baru dalam praktek bisnis, organisasi atau hubungan dengan pihak luar.<sup>16</sup> Menurut Oslo Manual, syarat sebuah inovasi terjadi dalam sebuah organisasi adalah paling tidak harus ada salah satu yang baru dan signifikan dari produk, proses, pemasaran atau organisasi bagi perusahaan.<sup>17</sup>

### 3. Skema inovasi

Akar dari inovasi adalah individu yang memiliki ide cemerlang yang dimulai dengan sebuah atau beberapa pemikiran, yaitu aktivitas menggunakan otak untuk mengenali pola yang bisa disimpan untuk kelak dimunculkan kembali. Skema dari inovasi<sup>18</sup> dapat dilihat dalam Gambar 1. Hasil pemikiran bisa terdiri dari tiga hal, yaitu :

1. prosedural - upaya mengikuti sebuah prosedur atau formula;
2. kreasi - upaya menciptakan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya - dan
3. penemuan - yaitu upaya menemukan sumber daya alam, fenomena alam atau inovasi lainnya untuk pertama kalinya.

Inti penemuan pada dasarnya terletak pada konsep menemukan apapun yang sudah ada berkat pemberian alam, bukan menciptakan sesuatu dan sifatnya adalah obyektif. Maksudnya adalah bahwa berapa banyak orang menemukan sesuatu, maka penemuan itu akan sama. Misalnya penemuan minyak mentah di manapun akan sama, perbedaan yang ada hanya terletak pada kualitas dan jumlahnya yang tergantung kepada lokasi tanah pengeboran. Sementara inti dari kreasi adalah menemukan sesuatu dan sifatnya subyektif. Maksudnya adalah bahwa karena menciptakan itu upaya yang belum pernah ada, maka ketika dua orang berusaha menciptakan sesuatu yang 'sama', maka hasilnya tidak mungkin akan sama. Misalnya penciptaan biofuel

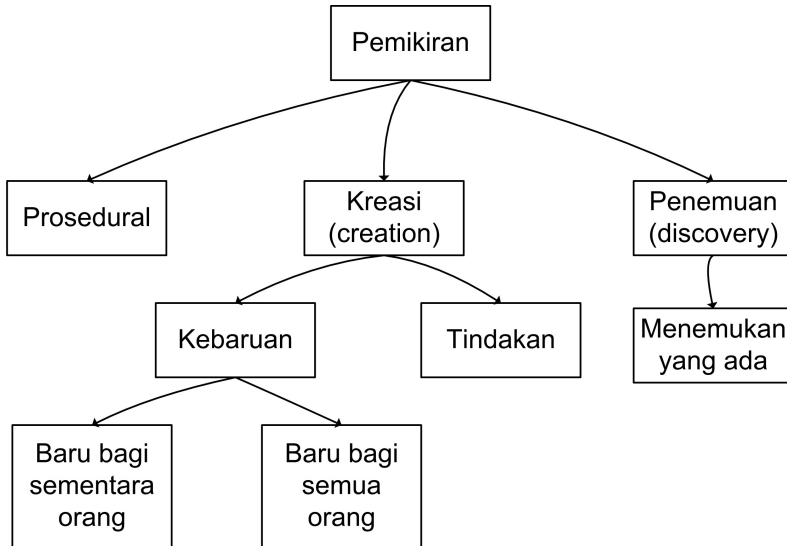
<sup>15</sup> Lihat <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> untuk mengetahui betapa lengkapnya pedoman tentang segala aspek inovasi.

<sup>16</sup> Rajnish Tiwari (compiler), *Defining Innovation*, compiled based on "Oslo Manual" 3rd edition, 2005, Hamburg University of Technology, February 2008, p. 1.

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Blair Kingsland, *Elements of Innovation*, Senior Consultant, Spectrum Innovation Group, 2007, p. 2.





Gambar 1. Skema inovasi

bukan penemuan, walaupun semua bahan untuk membuat biofuel tersebut sudah disediakan alam atau manusia lainnya.

Dalam kaitannya dengan inovasi, prosedural tidak dibahas dalam skema ini. Kreasi akan menciptakan kebaruan (novelty) - yaitu upaya menciptakan sebuah hal atau cara baru dalam melakukan sesuatu - dan tindakan (action) adalah aksi membawa sesuatu yang baru menjadi ada. Kebaruan akan mencakup dua hal menurut Kingsland, yaitu

1. sesuatu yang baru untuk orang-orang yang belum mengetahui sesuatu yang baru tersebut; dan
2. sesuatu yang baru bagi semua orang.

Jika dikaitkan dengan definisi produk<sup>19</sup> baru menurut perusahaan konsultan Booz, Allen and Hamilton, maka kebaruan yang kedua bisa disamakan dengan dikategorikan pertama Booz, Allen dan Hamilton, yaitu produk baru untuk dunia.<sup>20</sup> Artinya, produk tersebut belum pernah ada sebelumnya di manapun. Sedangkan kebaruan yang pertama bisa merupakan sebuah kebaruan yang terus menerus terjadi berulang kali. Maksudnya adalah bahwa produk baru tersebut bisa terus menerus menjadi baru untuk pasar yang berbeda-beda. Hal ini bisa dan biasa terjadi sebelum komunikasi global berkembang dengan baik. Misalnya, sebuah produk baru

<sup>19</sup> Philip Kotler mendefinisikan produk sebagai segala sesuatu yang ditawarkan perusahaan/pemasar ke pasar. Lihat Philip Kotler, *Marketing Management : Planning, Analysis, Planning and Control*, ninth edition, 1997, p. 430.

<sup>20</sup> Ibid, p. 307. Booz, Allen dan Hamilton memberikan 6 kategori produk baru berkenaan dengan kebaruan untuk perusahaan dan pasar, yaitu (1) produk baru untuk dunia, (2) jalur produk baru, (3) penambahan kepada jalur produk yang ada, (4) penambahan dan perbaikan atas produk yang sudah ada, (5) repositioning dan (6) pengurangan biaya.

diluncurkan ke pasar di Amerika Serikat dan sampai beberapa puluh tahun kemudian, produk ini bisa masih memiliki kebaruan untuk pasar wilayah di luar Amerika Serikat, khususnya untuk daerah-daerah yang agak 'pinggiran'. Dengan kemajuan komunikasi global yang tinggi seperti sekarang ini, siklus daur hidup kebaruan produk tersebut akan semakin memendek dan sulit untuk mempertahankan kebaruan tersebut di banyak daerah/pasar ketika banyak orang mampu mengakses informasi yang terbaru melalui internet.

#### 4. Kebutuhan akan inovasi

Dalam era globalisasi ini, muncul tiga kekuatan yang menjadi pendorong inovasi dirasakan semakin penting, yaitu<sup>21</sup>:

1. *adanya kebutuhan untuk mengurangi waktu, upaya dan ruang dalam aktivitas manusia.* Ketika sebuah inovasi mampu mencapai salah satu dari ketiga hal dalam aktivitas di atas, maka ia akan menghasilkan pengurangan biaya secara signifikan. Hal ini terbukti benar ketika internet ditemukan.

Dengan adanya internet, maka waktu yang diperlukan manusia untuk berbelanja di luar negeri menjadi semakin berkurang secara signifikan. Demikian pula dengan upaya dan ruang yang diperlukan - tidak perlu keluar rumah bahkan pergi ke luar negeri.

2. *adanya kebutuhan untuk meningkatkan kecepatan inovasi.* Menurut penulis, Globalisasi, yang dipicu oleh penemuan internet, menyebabkan kebutuhan akan percepatan inovasi menjadi semakin tidak terelakan. Dengan internet, maka konsumen di manapun di dunia menjadi semakin mampu untuk menikmati produk terbaru dari produsen manapun (ketika internet belum ditemukan, konsumen di Papua Nugini bisa mengkonsumsi sebuah produk puluhan tahun berselang setelah produk tersebut pertama kali ditemukan).

Dengan cara ini produsen bisa mendapatkan banyak keuntungan hanya bermodalkan satu produk baru, karena ketika ia menjual produknya yang sebenarnya tidak baru lagi di sebuah pasar yang belum pernah terintroduksi produk ini, ia bisa menjadikannya sebagai produk baru di pasar itu dan bisa menetapkan harga yang tinggi dalam introduksinya. Ketika hal ini diulang beberapa kali, bisa dibayangkan berapa keuntungan yang diperolehnya dalam jangka waktu yang lama). Dengan kondisi seperti ini, tidaklah heran jika kompetisi untuk memiliki inovasi yang lebih dahulu dibandingkan pesaing menjadi semakin tinggi. Konsekuensinya, dalam kondisi seperti ini umur sebuah inovasi tidak bisa bertahan lama (bandingkan dengan keadaan sebelum internet ditemukan).

---

<sup>21</sup> Sumber kebutuhan akan inovasi untuk nomor 1-3 merujuk kepada <http://www.innovativecapacity.com>, sementara no. 4 - 6 merujuk kepada DTI Innovation Report, *Competing in the Global Economy : the Innovation Challenge*, December 2003.

3. *adanya kebutuhan untuk meningkatkan dasaran teknologis dari banyak negara dan aktivitas ekonomis.* Globalisasi membuat banyak negara dan aktivitas ekonomi semakin memerlukan inovasi yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya.
4. Liberalisasi perdagangan yang dibarengi dengan penurunan yang cepat dalam biaya komunikasi dan transportasi membuat beberapa negara, Inggris khususnya, harus mampu bersaing dengan negara-negara yang memiliki tenaga kerja murah dan berkualitas baik. China dan Korea merupakan saingan berat dalam hal ini bagi Inggris.
5. Pemahaman teknologi dan ilmu membuat dunia berubah begitu cepat. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dan kemajuan ilmu pengetahuan lainnya memunculkan gelombang inovasi baru yang memungkinkan pebisnis mendapatkan peluang yang semakin besar dalam mendapatkan competitive advantage.
6. Komunikasi global - dengan menggunakan internet - telah memampukan siapapun untuk berkomunikasi selama 24 jam dalam 7 hari seminggu secara non stop - hal yang tidak pernah terbayangkan untuk mungkin dilakukan sebelum internet ditemukan. Hal ini menjadikan perubahan cepat dalam cita rasa konsumen, karena produk inovasi bisa tersebar dengan cepat di seluruh dunia dalam hitungan waktu yang singkat.

## 5. Manfaat inovasi

Paling tidak ada beberapa pihak yang memperoleh manfaat inovasi, yaitu<sup>22</sup> :

1. **Konsumen.** Inovasi memiliki arti semakin meningkatnya kualitas hidup, mendapatkan nilai produk yang juga lebih baik, pelayanan yang lebih efisien, dan standar hidup yang lebih tinggi. Dalam kenyataannya, seringkali hal ini bisa tidak terjadi.

Saat ini era informasi dan teknologi, tetapi masih saja banyak negara yang tetap miskin, misalnya Indonesia - sebelum krisis global terjadi - yang konon jumlah penduduk miskinnya semakin bertambah banyak, padahal Indonesia memiliki kekayaan alam yang luar biasa, juga orang-orang yang pandai.

2. **Bisnis.** Inovasi berarti kemajuan dalam pertumbuhan yang akan memicu peningkatan profit. Hal ini terbukti untuk perusahaan Gillette yang sampai saat ini mampu mendapatkan profit terus menerus berkat inovasinya yang berkelanjutan dan disertai dengan budaya inovasi dalam perusahaan.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Ibid, p. 8-9.

<sup>23</sup> Op.cit., Survival Strategies : Innovate or Die, p. 5.

3. **Karyawan.** Inovasi bisa memiliki arti sebagai pekerjaan yang baru dan menarik, keahlian yang semakin baik dan tentu saja gaji yang makin tinggi pula.

Tidak adanya inovasi akan mengakibatkan mereka kehilangan pekerjaan. Tetapi dalam kenyataannya, hal ini belum tentu demikian. Dalam kasus inovasi teknologi, justru karyawan mendapatkan kerugian tinggi karena tenaganya digantikan oleh mesin. Kasus penemuan mesin dalam industri tekstil merupakan contoh yang tepat.

4. **Perekonomian.** Inovasi adalah kunci bagi produktivitas yang lebih tinggi yang bisa mengarah kepada peningkatan kesejahteraan bagi semua warga. Hal ini bisa benar ketika tidak ada lagi kemiskinan struktural.
5. **Lingkungan.** Inovasi dalam banyak hal telah memungkinkan manusia untuk hidup dalam lingkungan yang lebih sehat. Penciptaan biofuel bisa dijadikan contoh.

## 6. Hambatan inovasi

Dalam kenyataannya, walaupun inovasi diyakini memiliki banyak manfaat bagi banyak pihak, khususnya perusahaan, masih banyak perusahaan yang tidak atau belum menjadikan inovasi sebagai strategi utamanya. Hal ini disebabkan adanya beberapa hambatan bagi inovasi, yaitu :<sup>24</sup>

Ada beberapa faktor yang bisa menghambat berkembang atau munculnya inovasi dalam sebuah perusahaan, yang dikutip oleh Silva et al. terdiri atas 3 hambatan, yaitu :

### 1. faktor ekonomi.

- tingginya resiko ekonomi. Resiko ini muncul ketika perusahaan hanya memfokuskan kepada sejauh mana inovasi yang ada mampu memberikan tingkat pengembalian sebagaimana yang diharapkan, padahal keberhasilan sebuah inovasi tidak selalu harus diukur secara ekonomis yang bisa dikuantitatifkan.

Kasus penemuan internet merupakan contoh yang pas untuk hal ini. Penemu internet jika hanya memfokuskan diri kepada ukuran ekonomi, bisa merasa frustrasi. Tetapi jika dilihat dari sisi non ekonomis, kita bisa melihat betapa besar pengaruh penemuannya itu bagi bisnis, masyarakat bahkan negara.

Atau kasus Project Gutenberg yang membolehkan siapapun untuk mengakses banyak informasi dalam bentuk apapun adalah proyek yang sedikit memiliki nilai komersial, tetapi amat berguna untuk mengembangkan pengetahuan masyarakat di seluruh dunia, khususnya di negara yang sedang

---

<sup>24</sup> Op.cit., Barriers to Innovation faced by Manufacturing Frms in Portugal : How to Overcome It?, p. 4.

berkembang yang terbatas aksesnya kepada ilmu pengetahuan dikarenakan mahalnnya biaya untuk itu.

- Tingginya biaya inovasi. Keberatan akan dana inovasi ini dikarenakan tidak adanya jaminan yang pasti bahwa dana yang besar akan menghasilkan inovasi yang sukses. Perusahaan yang melakukan banyak R&D dengan dana besar belum tentu menghasilkan ide yang bagus atau bisa langsung dikomersilkan secara langsung. Hasil penelitian The Economist menyimpulkan bahwa inovasi dihasilkan lebih didasarkan kepada sales dan marketing, bukan melalui R&D.<sup>25</sup>

## 2. faktor internal.

- kurangnya dana untuk inovasi. Hal ini umumnya berlaku untuk perusahaan kecil. Inovasi tidak mungkin terjadi secara spontan dan dalam sekejap. Ia membutuhkan waktu yang juga berarti membutuhkan dana yang seringkali tidak sedikit, karena ketika ide cemerlang ditemukan, belum tentu ide tersebut bisa langsung dikomersialisasikan, apalagi ketika uji cobanya memakan waktu lama.

Dalam kasus perusahaan 3M produsen Post-it note (kertas catatan kecil yang memiliki lem tipis berwarna kuning), inovasi ini sebenarnya sudah berhasil ditemukan tahun 1968, tapi gagal untuk dikembangkan lebih lanjut. Inovasi ini akhirnya berhasil dikomersialisasikan setelah melewati rentang waktu lebih dari duapuluh tahun.<sup>26</sup> Professor Kindra menyatakan bahwa inovasi memerlukan 'kantong yang lebih tebal'.<sup>27</sup>

- Kekakuan organisasi dalam menghasilkan inovasi. Hal ini besar kemungkinan terjadi karena top management sebagai orang yang paling bertanggung jawab terjadi tidaknya inovasi merasa terbebani dengan adanya inovasi, baik sebagai pribadi maupun sebagai pimpinan, karena inovasi akan sangat menyita waktunya, terutama ketika berhubungan dengan monitoring pelaksanaan inovasi tersebut di perusahaannya yang mau tidak mau harus diikuti secara langsung berkaitan dengan kinerja bawahannya, selain dengan pihak luar ketika inovasi membutuhkannya untuk bernegosiasi dengan pihak luar.

Berkenaan dengan tanggung jawab eksekutif pada inovasi, Romelaer menyatakan bahwa seorang eksekutif secara umum diharuskan shareholder dan/atau lingkungan eksternalnya menjadi sebuah 'mesin inovasi' yang punya ide hampir setiap hari dan bertindak sampai pelaksanaan inovasi tersebut.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> The Economist Intelligence Unit White Paper Sponsored by Cisco System, May 2007, p. 6.

<sup>26</sup> Markus Massar, Innovation Management : Setting up an Innovation Process and Implementation an Innovative Company Culture, Term paper, Hochschule fur Angewandte Wisseschaften Hamburg, April 2008, p. 3.

<sup>27</sup> Op.cit., Survival Strategies : Innovate or Die, p. 4.

<sup>28</sup> Pierre Romelaer, Innovation and Management Constraint, Centre de Recherche Economique Pure Et Applique, May 202, p. 8-14.

Demikian juga Markus Massar menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mengidentifikasi tantangan bagi peningkatan organisasi, membayangkan masa depan yang sebaik mungkin, dan mendiskusikan visi dan tujuan yang terkait kepada organisasi secara keseluruhan.<sup>29</sup> Hal ini akan membuat budaya organisasi tidak mendukung untuk inovasi, padahal budaya inovasi terbukti memegang peranan yang amat penting dalam keberhasilan perusahaan untuk terus berinovasi, sebagaimana ditunjukkan oleh Gillette yang memiliki budaya 'innovation is Gillette'.<sup>30</sup>

- Kurangnya informasi tentang teknologi. Dalam era informasi teknologi saat ini, banyak inovasi didasarkan kepada teknologi. Jika pengetahuan tentang teknologi tidak memadai, maka upaya untuk menghasilkan inovasi yang sesuai dengan jamannya akan terhambat.
- Kurangnya informasi tentang pasar. Perusahaan yang hanya mengandalkan unit R&Dnya saja bisa dikatakan hanya memfokuskan manfaat inovasi bagi perusahaannya saja. Kecenderungan ini bisa didasari oleh kurangnya informasi pasar atau juga karena kecenderungan ini menjadikan perusahaan tidak berupaya untuk mencari informasi yang memadai tentang pasar. Dengan demikian resiko inovasi tidak sesuai dengan kebutuhan penerimanya adalah besar. Ini adalah paradigma market driven, yaitu paradigma yang menyatakan bahwa pasar adalah penentu perusahaan dalam membuat penawarannya.

Sementara paradigma lain, yaitu market driving justru kebalikannya dengan menyatakan bahwa pasar harus disetir oleh perusahaan, sehingga dengan demikian produk apapun yang ditawarkan perusahaan ke pasar bisa sukses diterima sejauh perusahaan mampu 'menggiring' pasarnya membeli produknya.

Paradigma market driving terbukti berhasil diterapkan oleh importir buah-buahan ketika keran impor dibuka besar-besaran oleh pemerintah RI di tahun 1990an. Dengan menerapkan harga yang tidak jauh berbeda dengan buah lokal disertai dengan pendistribusian yang cukup intensif, maka sampai saat ini kita lihat nasib buah lokal tidak sebgus buah impor.

- Orang umumnya kurang suka untuk berubah. Ada beberapa alasan mengapa orang cenderung untuk menolak sebuah perubahan, antara lain<sup>31</sup> :
  - a) ketika alasan untuk berubah tidak jelas. Dampak inovasi memang bisa tidak dipastikan apakah akan bersifat positif, khususnya pada pekerjaan, biaya dan perlengkapan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara inovasi pada kepemilikan pekerjaan,<sup>32</sup>

<sup>29</sup> Op.cit., *Innovation Management : Setting up an Innovation Process and Implementation an Innovative Company Culture*, p. 11.

<sup>30</sup> Op.cit., *Survival Strategies : Innovate or Die*, p. 5-6.

<sup>31</sup> [www4.uwm.edu/bench/change.htm](http://www4.uwm.edu/bench/change.htm), Resistance to Change, tanpa tahun, p. 2.

<sup>32</sup> Valeria Mastrostefano [and] Mario Pianta, *Innovation Dynamics and Employment Effect*, Paper for the ISAE-CEIS Monitoring Italy Conference, Rome, 7 June 2005, p. 3.

- b) ketika perubahan mengancam pekerjaan, power atau status dalam organisasi. Seorang eksekutif bisa merasa terancam kehilangan power yang dimilikinya ketika inovasi itu harus disebarakan ke seluruh perusahaan,<sup>33</sup>
- c) ketika komunikasi tentang perubahan dilakukan tidak memadai, apakah untuk kalangan internal maupun eksternal perusahaan,
- d) ketika perubahan mengancam pola-pola hubungan kerja yang sudah mapan dalam perusahaan.

### 3. faktor lainnya.

- kurangnya respon konsumen. Hambatan ini berkaitan dengan adopsi inovasi, yaitu pengkonsumsian inovasi oleh pasar. Adopsi inovasi oleh pasar berlangsung dalam sebuah serial waktu, artinya tidak semua anggota dalam sebuah pasar akan mengkonsumsi inovasi itu sekaligus. Pasar akan kurang merespon inovasi perusahaan terutama ketika perusahaan menetapkan market-skimming price untuk inovasinya. Tetapi walaupun perusahaan menetapkan market-penetration pricing, pasar bisa saja tetap kurang responsif, ketika pasar melihat sedikit manfaat pada inovasi yang ditawarkan. Atau dengan kata lain, inovasi tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan pasar. Kurangnya respon konsumen juga bisa disebabkan oleh ketidaksukaan konsumen untuk berubah, khususnya untuk inovasi yang mahal harganya dan beresiko tinggi. Dalam banyak kasus, faktor kebiasaan juga bisa menjadikannya demikian, kecuali inovasi tersebut benar-benar mampu memberikan manfaat yang luar biasa. Kurangnya respon pasar bisa juga disebabkan kurangnya diseminasi informasi inovasi kepada pasar, sehingga pasar tetap tidak menyadari adanya inovasi tersebut bahkan ketika inovasi tersebut sudah beredar lama.
- regulasi pemerintah. Secara umum diketahui bahwa inovasi memiliki pengaruh positif juga kepada pertumbuhan ekonomi negara<sup>34</sup>, karena itu semakin sedikit kemungkinan pemerintah mengeluarkan regulasi yang bisa menghambat inovasi perusahaan. Menurut laporan DTI - yang dilakukan untuk mengembangkan perusahaan di Inggris - pemerintah Inggris berperan penting dalam menciptakan kondisi terbaik bagi inovasi dan mengembangkan serangkaian produk publik signifikan yang esensial bagi ekonomi pengetahuan yang dinamis dan inovatif, yang mencakup dasaran ilmu, teknologi dan rekayasa, insentif bagi transfer teknologi dan standar pendidikan yang tinggi.<sup>35</sup> Bahkan laporan ini diberi kata pengantar oleh Perdana Menteri Inggris, Tony Blair. Pendahuluan laporan ini diberikan oleh Menteri Ilmu dan Inovasi, Lord Sainsbury.<sup>36</sup>

<sup>33</sup> Op.cit., Innovation and Management Constraint, p. 9-10.

<sup>34</sup> The Economist Intelligence Unit, Innovation Transforming the Way Business Creates, May, 2007, p. 4.

<sup>35</sup> Op.cit., Competing in the Global Economy : the Innovation Challenge, p. 10.

<sup>36</sup> Ibid, p. 3 dan 5.

## 7. Konsekuensi inovasi

E.M. Rogers menyatakan bahwa banyak riset yang dilakukan berkenaan dengan adopsi inovasi yang menyatakan bahwa konsekuensi dari adopsi inovasi adalah positif bagi penerimanya adalah sesuatu yang bias. Menurutnya hal ini terjadi karena beberapa alasan, yaitu (a) banyak penelitian didasarkan kepada penelitian survei yang sifatnya longitudinal, yang memerlukan observasi yang mendalam terus menerus atau studi kasus mendalam, padahal dengan menggunakan kedua metoda ini, generalisasi tidak bisa dilakukan, dan (b) konsekuensi mengevaluasi inovasi meliputi penilaian tentang hasil penelitian yang tidak bebas nilai dan terbuka kepada etnosentrisme, serta (c) konsekuensi inovasi seringkali dikacaukan dengan efek lain yang mungkin muncul ketika tidak ada inovasi.<sup>37</sup>

Berdasarkan kepada argumennya di atas, Rogers melihat konsekuensi inovasi menurut taksonomi yang terdiri dari tiga bentuk konsekuensi, yaitu<sup>38</sup> :

1. konsekuensi yang diinginkan atau tidak. Konsekuensi ini tergantung kepada berfungsi tidaknya efek inovasi dilihat dari sudut pandang organisasi - dengan asumsi bahwa efek inovasi yang diinginkan atau tidak diharapkan tidak bisa dikelola secara terpisah,
2. konsekuensi yang bersifat langsung atau tidak, tergantung kepada secepat apa perubahan yang diakibatkan inovasi bisa direspon organisasi. Konsekuensi bersifat langsung terjadi ketika hasil inovasi memunculkan reaksi yang segera dari organisasi, sementara konsekuensi tidak langsung terjadi ketika perubahan inovasi bisa direspon kemudian,
3. konsekuensi yang bisa diantisipasi atau tidak, tergantung kepadasejauh mana perubahan yang diakibatkan inovasi dirasakan para anggota organisasi sesuai tidaknya dengan perubahan yang diharapkan. Konsekuensi tidak bisa diantisipasi ketika inovasi yang terjadi baru disadari atau diketahui para anggota organisasi ketika inovasi tersebut sudah menyebar.

Menurut Rogers, ketiga bentuk konsekuensi inovasi di atas adalah bentuk konsekuensi yang diharapkan oleh organisasi, dan bukan oleh penerima inovasi. Hal ini terbukti dari pertanyaan yang muncul dari pihak organisasi yang pada umumnya berbunyi "apa itu inovasi" dan "bagaimana ia bekerja", sementara pertanyaan-pertanyaan dari penerima inovasi berkisar pada "bagaimana konsekuensi-konsekuensi inovasi bisa meningkatkan atau memperlemah posisi saya?" Perbedaan pandangan ini memunculkan gap yang bisa mempengaruhi keberhasilan penerimaan inovasi oleh publik.<sup>39</sup>

Keberhasilan penerimaan inovasi - menurut James F. Engel dkk. diistilahkan sebagai difusi inovasi, yaitu penyebaran inovasi dalam sebuah masyarakat di mana terjadi secara bertahap, tidak sekaligus, oleh beberapa kelompok dalam masyarakat

<sup>37</sup> Op.cit., *The Consequences of Innovation*, p. 10-12.

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Ibid.



tersebut<sup>40</sup> - diukur dengan seberapa cepatnya difusi itu dilakukan oleh kelompok-kelompok yang ada dalam masyarakat. Ketika difusi itu berlangsung dalam waktu yang cepat, maka inovasi itu bisa dikategorikan sebagai inovasi yang berhasil, karena kelompok-kelompok yang ada menganggap inovasi tersebut berguna untuk mereka. Ini adalah konsekuensi inovasi yang pertama.

Konsekuensi inovasi kedua menurut Rogers adalah distribusi dari konsekuensi inovasi yang menurutnya inovasi cenderung memperlebar gap antara kaya dan miskin. Hal ini terjadi karena beberapa alasan, yaitu<sup>41</sup> :

1. early adopter dari inovasi cenderung bisa dieksploitasi dan membayar harga yang lebih mahal daripada late adopter. Kondisi ini bisa benar ketika pemasar inovasi<sup>42</sup> menetapkan market-skimming pricing, yaitu menetapkan harga yang tinggi untuk inovasi yang ada, karena dalam setiap masyarakat selalu ada early adopter, yaitu mereka yang rela membeli inovasi lebih dulu dengan harga yang lebih tinggi - walaupun jumlah mereka hanya sekitar 13,5%<sup>43</sup>. Tetapi kondisi ini bisa juga tidak benar, yaitu ketika hasil inovasi dijual dengan harga yang rendah - market penetration pricing - dengan tujuan pemasar meraup pasar sebanyak mungkin dan tingkat penjualan yang tinggi dalam jangka pendek.
2. pemasar inovasi cenderung membujuk early adopter dengan harapan bisa menjadi opinion leader yang akan memperlancar proses difusi inovasi. Menjadi seorang opinion leader tidaklah semudah yang dipikirkan pemasar. Menurut Engel, opinion leader adalah orang yang dimintai nasehat oleh beberapa orang (calon) konsumen berkenaan dengan konsumsi sebuah produk (baru)<sup>44</sup>. Dengan definisi ini maka orang yang bersedia menjadi opinion leader akan harus mengenal produk yang berkaitan agar nasehatnya tidak ngawur. Orang secara tidak disadari sering menjadi opinion leader, baik diminta nasehatnya atau tidak. Ketika seseorang mendapatkan pengalaman atas pengkonsumsian produk tertentu, ia cenderung untuk menyebarkannya kepada orang lain secara sukarela dan tidak ada imbalan ekonomi - dikenal sebagai word-of-mouth. Negative word-of-mouth - yaitu menyebarkan informasi berdasarkan ketidakpuasan atas suatu produk akan lebih besar penyebarannya dibandingkan dengan positive word-of-mouth.
3. early adopter memperoleh keuntungan yang banyak sekali. Early adopter sebagai pihak kedua yang mengadopsi sebuah inovasi memang benar mendapatkan

<sup>40</sup> James F. Engel [and] Roger D. Blackwell [and] Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, eight edition, The Dryden Press, 1995, p. 898 - 899.

<sup>41</sup> Loc.cit., *The Consequences of Innovation*.

<sup>42</sup> Istilah pemasar inovasi dalam paper ini digunakan untuk menggantikan istilah inovator yang digunakan Rogers untuk menghindari kerancuan penggunaan istilah inovator yang dimaksud Rogers - adalah orang yang menemukan inovasi - dengan istilah yang sama dalam proses difusi inovasi menurut James F. Engel dkk. yang berarti sekelompok kecil orang - hanya berjumlah sekitar 2,5% - yang pertama kali merasakan inovasi yang ada.

<sup>43</sup> Loc.cit., *Consumer Behavior*, p. 899.

<sup>44</sup> Ibid, p. G-10.

keuntungan, tetapi tidak selalu keuntungan yang besar sekali, kecuali kelompok ini dibayar oleh pemasar dalam upayanya menyebarkan inovasi.

## 8. Penutup

Dalam era globalisasi inovasi menjadi hal yang semakin penting untuk ditekuni perusahaan, tentu saja peran pemerintah dalam hal ini juga perlu semakin ditingkatkan, karena tinglat persaingan yang ada semakin ketat dan mencapai level global yang dibarengi dengan siklus daur hidup produk yang semakin memendek.

Paul Greenberg dan Willem P. Burger menyatakan bahwa usaha kecil juga sebaiknya menjadikan inovasi sebagai strateginya demi penciptaan segmen pasar baru yang pada akhirnya diharapkan mampu menjadikannya sebagai pemimpin pasar.<sup>45</sup>

Beberapa perusahaan inovatif, antara lain seperti Gillette, Sony dan Microsoft, telah terbukti mampu mempertahankan posisinya di pasar dalam waktu yang lama, walaupun perubahan di dunia banyak terjadi.<sup>46</sup>

## Daftar Rujukan

- DTI Innovation Report. Desember 2003. *Competing in the Global Economy : the Innovation Challenge*.
- Engel, James F., dan Roger D. Blackwell, dan Paul W. Miniard. 1995. *Consumer Behavior, eight edition*. The Dryden Press.
- Kingsland, Blair. 2007. *Elements of Innovation*. Senior Consultant, Spectrum Innovation Group.
- Kotler, Philip. 1997. *Marketing Management : Planning, Analysis, Planning and Control, ninth edition*.
- Massar, Markus. April 2008. *Innovation Management : Setting up an Innovation Process and Implementation an Innovative Company Culture*. Term paper, Hochschule fur Angewandte Wissenschaften Hamburg.
- Mastrostefano, Valeria, dan Mario Pianta. June 2005. *Innovation Dynamics and Employment Effect*. Paper for the ISAE-CEIS Monitoring Italy Conference, Rome.
- Nooteboom, Bart, dan Erik Stam (eds.). Januari 2008. *Micro-foundations for Innovation Policy, Chapter 1 : Innovation, the Economy and Policy*. Amsterdam : Amsterdam University Press.
- Pollard, Dave. 2004. *A Prescription for Business Innovation : Creating Technologies that Solve Basic Human Needs*.
- Pollard, Dave. 2004. *Drucker on Innovation*.
- Pollard, Dave. 2004. *Gap Gemini on Measuring Innovation*.

<sup>45</sup> Op.cit., *Survival Strategies : Innovate or Die*, p. 4-5.

<sup>46</sup> Ibid., p. 5-6.

- Romelaer, Pierre. Mei 2002. *Innovation and Management Constraint*. Centre de Recherche Economique Pure Et Applique.
- Silva, Maria Jose, dan Joao Leitao Jleitao, dan Mario Raposo. Oktober 2007. *Barriers to Innovation faced by Manufacturing Firms in Portugal : How to Overcome It?*. University of Beira Interior.
- Sinha, Pradip. 2004. *Survival Strategies : Innovate or Die*. Economics Web Institute.
- Tan, Bann Seng. 2004. *The Consequences of Innovation*. The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, Volume 9 (3).
- The Boston Consulting Group. 2007. *Innovation 2007 : A BCG Senior Management Survey*.
- The Economist. Mei 2007. *Innovation : Transforming the Way Business Creates, Include a Global Ranking Countries*. The Economist Intelligence Unit White Paper Sponsored by Cisco System.
- Tiwari, Rajnish (compiler). Februari 2008. *Defining Innovation*. compiled based on "Oslo Manual" 3rd edition, 2005, Hamburg University of Technology.
- <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>
- <http://www.innovativecapacity.com>
- [www4.uwm.edu/bench/change.htm](http://www4.uwm.edu/bench/change.htm), Resistance to Change.